جامعة د.طاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة

تحليل اثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الواقعة في المنطقة الصناعية "بسكرة "

أ.موسي سهام: جامعة محمد خيضر بسكرة

أ.شوقي شادلي: جامعة قاصدي مرباح ورقلة

فريق البحث المعتمد: مخبر أثر تكنولوجيا المعلومات
والاتصال في التنمية المحلية المستدامة

ملخـــــــص:

تهدف الدراسة الى تحليل أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر تصميم وتطوير منتجات/خدمات جديدة، التركيز على الزبون، وضع الخطط الإستراتيجية) قصد التعرف أولا على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومدى توافرها في المؤسسات عينة الدراسة، ثم محاولة تحديد أثر توافر هذه الأبعاد على أداء المؤسسات بالتركيز على المؤشرات التالية (حجم المبيعات، الحصة السوقية، مدة التسليم، رضا الزبون.....).

ولبلوغ هذه الأهداف تم تطوير استبيان وتوزيعه على مجموعة المؤسسات المتواجدة بسكرة في قطاعات مختلفة والتي تملك شهادة الجودة، كما تم اللجوء الى المقابلات الشخصية مع مسؤولي تلك المؤسسات للتأكيد على صحة المعلومات المدونة، إضافة إلى المشاهدات الشخصية أثناء الزيارات الميدانية، ضم الاستبيان مجموعة من الأسئلة الهادفة الى تحليل مدى توافر أبعاد إدارة الجودة السالفة الذكر، كما احتوت على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمؤشرات الأداء، وتم قياس المتغيرات بالاعتماد سلم ليكار ت، ولتحليل البيانات ومعالجتها فقد استخدم الباحثان برنامج (SPSS)، وقد أسفرت الدراسة على نتائج متباينة حسب طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، ، بالرغم من ذلك إلا انه تم التحقق ميدانيا من وجود علاقة ايجابية بين مستوى توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء المستخدمة، خاصة بعدي التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا.
الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي، أبعاد إدارة الجودة

An analyze of the Effect of the availability of TQM dimensions on firm's performance (A Field Study of a Sample of firms located in the industrial zone-Biskra)

Abstract: This study aims to analyze the TQM dimensions which are: top management support, Continuous improvement, conception and development of new products/services, focus on the customer and strategic plans, in order to identify the real application and availability of TQM dimensions in the firms which are studied. Then, we attempt to determine the impact of the availability of these dimensions on firms' performance (Sales, market share, delivery duration, customer satisfaction….).

The achievement of these goals realises through a development of a questionnaire distributed to set of different sectors firms located in the industrial zone-Biskra which own a quality certificate , we supported our study with managers interviews, to confirm the validity of information collected, in addition the personal observations during the visits.

The questionnaire covers a set of questions aimed to analyze the availability of the TQM dimensions mentioned before, as it includes a set of questions related to performance indicators. The variables are measured according to the **Lekart** scale and **SPSS** program. The study provided different results depending on the activities nature and the firm size. Despite of, the study shows a positive relationship between the level of the availability of TQM dimensions and performance indicators used, especially the continuous improvement and top management support.

***Keywords**: TQM, firm performance, Quality Management Dimensions*

مقدمة:

تعمل المؤسسات اليوم ضمن نظام مفتوح مما يعني مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في جميع النواحي، كما أن تَميزه بمنافسة متزايدة وشرسة في أغلب الأحيان استدعى العمل على توظيف عامل الجودة الشاملة كأسلوب ومنهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة وقوتها، إذ أن الجودة الشاملة باعتبارها مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة وموضوعها لا يقتصر على الجانب الاقتصادي بل يتعداه ليشمل مختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها من المجالات، مما يكد أثرها على مختلف جوانب المؤسسة خاصة ربحيتها من خلال دورها في تحقيق التحسين المستمر في الإنتاجية وكذلك دورها في زيادة حجم المبيعات من خلال إستراتيجيات تضمن تحقيق ربحية عالية.

وهذا ما يؤكد أن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل موارد ممكنة لا يتم إلا من خلال تطوير العمليات والأنشطة وطرق الإنتاج بشكل مستمر ، وتحسين فعالية الإدارة العليا، والتركيز على المستهلك إضافة إلى الاهتمام بالموردين كفلسفة إدارية وإحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري لبلوغ مستويات أداء أفضل.

ولقد هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة العلاقة بين مستوى توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على مؤشرات الأداء المؤسسي، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مستوى أداء المؤسسة؟
ولهذا الغرض فقـــد تم تقسيم الدراسة إلى قسمين:

الدراسة النظرية:
أولا: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي
ثانيا: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على بعض مؤشرات الأداء
ثالثا: تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء بالاعتماد على الدراسات السابقة

الدراسة الميدانية:
أولا: منهجية الدراســـة
ثانيا: اختبارات صدق وثبات متغيرات الدراسة
ثالثا: تحليل الدراسة الميدانية
رابعا: الاستنتاجــات والتوصيــات

I – الدراســــة النظريــــة

أولا: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وفيما يلي محاولة لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وأهم مبادئها، كما يتم تقديم الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي وبعض نماذج قياسه.

1– **تعريف إدارة الجودة الشاملة:** لقد اختلف الباحثون حول تعريفها بشكل محدد إذ أن الجودة ذاتها تتحمل مفاهيم عديدة نسبة الى الحالة المتعلقة بها ، ولكن معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي U.S.F.I.Q قد عرفها بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"[1].

فيما عرفها واكلو Wakhlu بأنها التفوق أو التميز في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض بروح الفريق من اجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل الأوقات [2].

أما منظمة التقييس العالمية فتعرفها بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل مؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات مختلف أصحاب المصالح"[3].

جوزيف جابلونسكي " إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لانجاز الاعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"[4].

في حين نجد أن **(G.Basson,2000)** عرفها على أنها "ثقافة إدارية تتطلب الالتزام الكامل لرضا الزبون من خلال التحسين المستمر والإبداع في جميع جوانب أعمال المؤسسة وأنشطتها"[5].

2– **أهمية إدارة الجودة الشاملة:** تكمن أهمية تبني منهج إدارة الجودة الشاملة اليوم في التالي:

- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية كأهداف متكاملة.
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و الوفاء بتلك الاحتياجات.
- المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية و الدولية.
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة .
- تدعيم الترابط و التنسيق بين إدارات المؤسسة ككل.
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية.
- تحسين صورة المؤسسة في بيئة أعمالها.
- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة.
- المساعدة في زيادة الحصص السوقية.
- التخطيط الجيد والتصميم الأمثل للمنتجات أو الخدمات المقدمة للعميل.
- ضمان استمرار التطوير والتحسين لجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- تخفيض أوقات إجراء العمليات سواء الأمامية أو الخلفية.

3 – **أبعاد إدارة الجودة الشاملة:** يمكن حصر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

– **البعد الأول:** وهو بعد أفقي يربط بين مقدم الخدمة ومستلم الخدمة، حيث يتضمن سعي المؤسسة الى الوفاء بمتطلبات وتوقعات عملاءها على أكمل وجه [6]، وعلى العموم يعتبر التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزبائنها وكيفية تحقيقها لرغباته إن نجاح المنظمة على المدى

البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم[7].
– **البعد الثاني: إشراك الموظفين** ؛ حيث أن تعظيم مشاركة الموظفين في المؤسسة ضمن فريق عمل واحد، ستولد لديهم روح العمل الجماعي وتحفزهم على القيام بأعمالهم على أتم وجه[8].
– **البعد الثالث: التزام ودعم الإدارة العليا** : إيمان وقناعة الإدارة العليا بما يمكن أن تجنيه المؤسسة من فوائد جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها[9].
– **البعد الرابع: التحسين المستمر**: تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية[10].
البعد الخامس: اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات: تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثـــر تأثيرا إيجابيا على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة، فتبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة[11].

4– مفاهيم حول الأداء

لا يوجد هناك اتفاق على وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، وقد يعود هذا الاختلاف الى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء، واختلافها كذلك من مؤسسة الى أخرى وحسب طبيعة نشاطها وفلسفة الإدارة العليا اتجاه أهميتها، ومنه فمهما اختلف الباحثون ومديرو المؤسسات حول المفاهيم المتعلقة بالأداء إلا أنهم يتفقون على انه مفهوما جوهريا داخل المؤسسة.
على الرغم من هذه الاختلافات إلا أن أغلب الباحثين عرفوا الأداء من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، وفي هذا الإطار يرى كل من **Miller et Bromiley** أن "الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" تستند وجه نظر الباحثان على نظرية الموارد في تعريفهم في حين نجد أن كل من **Witent Meyer** اعتمدوا على مدخل النظم في تحديد مفهوم الأداء وعرفوه على أنه "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها"، أما **David** فقد قدم مفهوم شامل حيث وصف الأداء "بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"[12].
وفي نفس السياق عرفه كل من Daniel Feisthammel et Pierre Massot " على انه تثمين للنتائج"[13]، فهنا لا ينظر للأداء بصورته المجردة بحيث تمثل النتائج أساس قياسه بالتركيز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.
في حين نجد أن كل من Warren Peterson, Govert Gijsbers, Michèle Wilks عرفوه على انه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متسقة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"[14].
من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن كل الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في بلوغ أهدافها، أي أن الأداء يعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال مختلف أنشطتها.

وبما أنه لا يوجد مفهوم موحد للأداء فهنا كذلك يظهر جليا الاختلاف في مقاييس القياس والتقييم والجدول التالي يوضح بعض المحاولات المقدمة من طرف مجموع ة من الباحثين في إطار وضع مؤشرات لقياس الأداء المؤسسي:

الباحث	مؤشرات الأداء
Wright et al,1992	الحصة السوقية، الجودة، نفقات التسويق، نفقات البحث والتطوير، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار.
Rowe at al ;1994	الكفاءة: العائد على الاستثمار، صافي الربح الفعالية: الحصة السوقية، نمو المبيعات عدالة معاملة أصحاب المصالح: الأرباح لكل سهم، السعر، الجودة.
Oliver wrigh,1994	الإنتاجية، الجودة، إشباع البون، الأمان، الإبداع، مواقف الموظفين.
Kaplan et Norton,1992	– **المنظور المالي**:رفع حجم المبيعات في كل نقطة بيع، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، تقليص المخاطر. – **منظور العملاء:** تحديد رقم الأعمال المحقق من طرف كل زبون، تحديد نسبة النمو السنوي لرقم الأعمال لكل زبون، إشباع حاجات الزبون. – **منظور العمليات الداخلية:**حجم المرجعات، خدمات ما بعد البيع – **منظور التعلم والنمو:** حجم الرأس مال الفكري، معدل دوران المهارات الأساسية، التقسيم الجيد للعمل.
Christopher D. Ittner, David F. Larcker, Taylor Randall, 2003	النتيجة المالية على المدى القصير، العلاقة مع الزبون، العلاقة بين العمال، العلاقة مع الموردين، الجودة، الشراكة، الإبداع.
Jesse.J.Weltevredena, Ron A. Boschma, 2008	المنافسين، حجم المبيعات، عدد الزبائن، العلاقة مع الزبون، التكاليف.
Robert E. Morgana, Carolyn A. Strong,2003	الحصة السوقية، إشباع الزبون، الوضع التنافسي، نمو المبيعات، العائد على الاستثمار، الحفاظ على الزبون.
Thomas W. Scott, P. Tiessen,1999	مؤشرات مالية (التكلفة، الأرباح)، الإنتاجية، الإبداع، الخدمة، الموظفين.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على بعض مؤشرات الأداء

1– إدارة الجودة والحصة السوقية والربحية

يرتبط امتلاك حصة في السوق بتحقيق مستوى معين من الجودة لأن تحسين جودة المنتجات والخدمات يمكن من رفع الحصة السوقية للمؤسسة، وهو ما يعني الرفع من قيمة الأرباح، والدراسات التي أجريت لبرنامج خاص بتحسين الجودة لمجموعة من المؤسسات بين 1970 و 1980 أثبت أن هذه الأخيرة تمكنت من مضاعفة حصتها السوقية ما بين 5 و 6 مرات مقارنة بالتي انخفضت جودت منتجاتها و3 مرات عن تلك التي حافظت على مستوى ثابت من الجودة[15].

2– إدارة الجودة والمردودية

بالنسبة لليابانيين فهم يعتمدون على معنى بسيط يقتضي أن الجودة هي الكفاءة ودرجة التحفيز لدى المسؤولين الذين من مهامهم ضمان مراقبة الجودة، حيث يمكن ذلك من تفادي الأخطاء وإلغاء المخزون وتحقيق إنتاجية عالية ومن ثم رفع الأرباح، حيث تحقق الجودة العالية زيادة في مردودية الأموال المستثمرة مهما كانت حصة المؤسسة في السوق، فمن بين مجموع المؤسسات التي تحوز على نسبة 12% من حصة السوق نجــد أن ذات الجودة الأقل منها هي تلك التي لها أقل مردودية بمع ــدل 4 %، والتي لها مستوى جودة متوسط فإن معدل مرد وديتها يصل إلى 10.9%، بينما التي لها مستوى عالي من الجودة فيصل معدل مردوديتها إلى17.4%[16].

3– إدارة الجودة وخدمة الزبون ومدة التوصيل : في هذا الإطار نستدل بالنتائج التي وصلت لها شركة MOTOROLA العالمية حيث أن اعتمادها على إدارة الجودة الشاملة مكنها من[17]:

- تخفيض زمن وصول المواد من الموردين من 8 أسابيع الى 3 أسابيع.
- التحسين من نوعية الخدمة المقدمة الى الزبائن مع تخفيض التكاليف.
- تحقيق وفورات في جميع فروعها فاقت 2.2 بليون دولار سنويا.

كما تعتبر شركة IBM الأمريكية مثلا لأحد الشركات العالمية التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفعالية حيث حققت الشركات النتائج التالية من وراء تبنى هذه الفلسفة في إدارة أنشطتها[18]:

- زيادة نسبة الإنتاجية بنسبة 30% .
- تخفيض الوقت اللازم لتطوير المنتج إلى النصف.
- تخفيض التكلفة.
- زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي.
- مضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة.
- تكوين صورة طيبة عند العميل
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين.

ثالثا: تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء بالاعتماد على الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي هدفت إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، علاوة على مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن) في الأداء المؤسسي، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسات حسب الزمان والمكان التي تمت فيه الدراسة، وفي ما يلي نحاول عرض بعضها.

1- دراسة:(Martinez lorente,2006)

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية شملت 442 مؤسسة صناعية في اسبانيا، هدفت الدراسة الى التعرف أولا على العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم تحديد اثر هذه العلاقة على الأداء، وأسفرت النتائج على وجود علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة يؤثر في الأداء المؤسسي من حيث التشغيل والجودة، في حين لم يؤثر في الأداء المرتبط بالربحية[19].

2- دراسة: (**Chin S. Ou, Fang C. Liu, Yu C. Hung, David C. Yen, 2005**)

هدفت الى تقديم نموذج لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومختلف مستويات الأداء، حيث قام الباحثون بإجراء مسح ميداني شمل ما يقارب 600 مؤسسة عاملة في مجال المعلومات والإلكترونيك بتايوان، وأسفرت الدراسة الى أن الإدارة الفعالة تؤثر بشكل ايجابي على إدارة الموارد البشرية وإدارة الموردين ومن ثم التأثير على الأداء التشغيلي الذي يدعم أكثر إشباع حاجات العملاء وتحسين الربحية، أي أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات لها آثار مباشرة على الأداء التشغيلي[20].

3- دراسة: (H.S.C Perera, D.Kuruppuarachchi,2010)

تهدف الدراسة الى تحديد أثر TQM وممارسات tic على الأداء التشغيلي في المؤسسات الصناعية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية، ولبلوغ ذالك تم توزيع استبيان على 44 مؤسسة صناعية في سري لنكا (Sri Lankan)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجودة الشاملة لها أثر إيجابي وقوي على الأداء التشغيلي في هذه المؤسسات، في حين لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة مباشرة بين TIC والأداء التشغيلي في وقت واحد معTQM وتشير النتائج الى وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة وممارسات TIC[21].

كما نجد العديد من الدراسات التي توصلت الى نتائج متقاربة مع النتائج السابقة منها دراسة (Javier et. al.2003) التي تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للمؤسسات بالتكييف مع التغيرات البيئية. كما أكدت على ضرورة تغيير ثقافة المؤسسة بما يسمح بأفضل تطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة للمساهمة بتحقيق مستوى الأداء الأفضل، في نفس السياق أشارت نتائج دراسة (Daniel and Amrik, 2003) في المنظمات الأسترالية الصناعية والخدمية، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار في الأداء[22].

II – الدراســـــة الميدانيــــــة

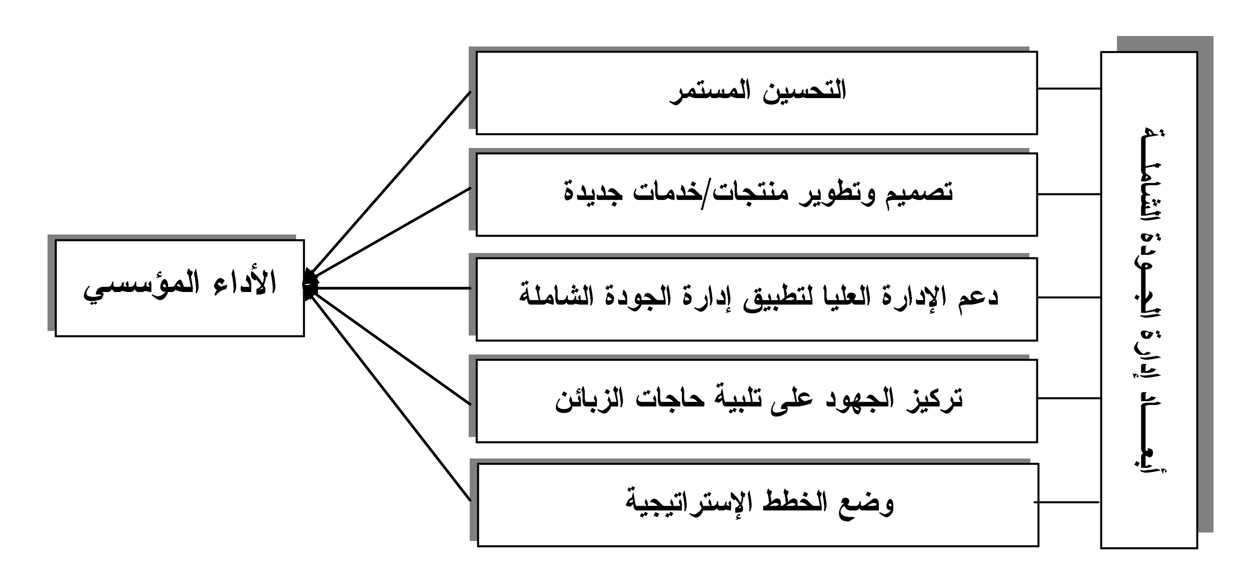
أولا: منهجية الدراسة

1- أهمية البحث: تستمد هذه الدراسة أهميتها من التالي:

- ✓ تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة كأحد الركائز الأساسية التي تساعدها على تحسين ربحية المؤسسة من خلال تحسين خدماتها وكسب ولاء زبائنها.
- ✓ الوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا الوطنية.
- ✓ التعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء المؤسسات الجزائرية.
- ✓ معرفة توجهات مؤسساتنا في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في مختلف أعمالها.

2- أهداف البحث: تسعى هذه الورقة البحثية إلى محاولة تقديم دراسة ميدانية توضح واقع مؤسساتنا ومستوى استخدامها لمختلف المقاربات الحديثة لتحسين وضعيتها ومستوى أداءها، والوقوف على فروقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ومن ثم محاولة تقديم جملة من التوصيات والنتائج التي يمكن أن تساهم في تطوير وتحسين خدماتها وبالتالي الرفع من مستوى أداءها.

3- **نموذج الدراسة:** يوضح الشكل التالي النموذج المعتمد في الدراسة



4- **فرضيات الدراسة:** تماشيا مع نموذج الدراسة المقترح نطرح الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: تطبق مؤسسات المنطقة الصناعية بولاية بسكرة أبعاد إدارة الجودة الشاملة وذلك بمستوى منخفض مما ينتج عنه انخفاض في مؤشرات الأداء .

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتوافر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و مؤشرات الأداء المؤسسي.

5- متغيرات الدراسة: لتحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة تم الاعتماد على أبعاد إدارة الجودة الشاملة لمعرفة مدى مساهمة كل بعد تحسين مستوى الأداء، وتمثلت هذه الأبعاد في التالي:

- **المتغيرات المستقلة:** وتمثلت في أبعاد إدارة الجودة الشاملة
  - ✓ البعد الأول التحسين المستمر ويتكون من أربعة فقرات.
  - ✓ البعد الثاني تصميم وتطوير منتجات/خدمات جديدة ومؤشرات وتتكون من خمسة فقرات.
  - ✓ البعد الثالث وضع الخطط الإستراتيجية من سبعة فقرات.
  - ✓ البعد الرابع دعم الإدارة العليا لتطبيق إ.ج.ش ويتكون من تسعة فقرات.
  - ✓ البعد الخامس التركيز على الزبون ويتكون من أربعة فقرات.

- **المتغير التابع:** ويتضمن الأداء المؤسسي وسنحاول الاعتماد على مؤشرات الأداء التالية:
  - ✓ نمو حجم المبيعات
  - ✓ زيادة الحصص السوقية
  - ✓ تحسين مواعيد التسليم والاستلام
  - ✓ تحسين كفاءة الأنظمة الإنتاجية/الخدمية
  - ✓ انخفاض نسبة المنتجات المعيبة أو دون مستوى الخدمة
  - ✓ كسب ولاء الزبون

6- حدود الدراسة

✓ **الحدود الزمنية:** تحددت المدة الزمنية للبحث من:

✓**الحدود المكانية والبشرية:** تضمن البحث الميداني المؤسسات الواقعة في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة.

7- **أسلوب جمع البيانات:** اعتمد الباحثين في جمع البيانات الأولية على أسلوب الاستمارة والتي ساهمت في بناء إطار عملي للدراسة حيث تم توزيع عشرة استمارات فضلا عن البيانات الثانوية والمتمثلة بالكتب والأبحاث والمنشورات التي ساهمت أيضا في إعداد إطار نظري للدراسة.

8- **وصف عينة الدراسة** : يتألف مجتمع البحث من 10 مؤسسات خدمية وصناعية ، وقد تم اختيار هذه المؤسسات وفقاً لمعيار " **امتلاك شهادة الجودة ISO**"، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض على مسؤولي هذه المؤسسات، ويوضح الدول التالي حجم العمالة في هذه المؤسسات:

	التوزيع حسب النسب
1-9	43 بالمائة
10-49	43 بالمائة
50-250	لا يوجد
أكثر من 250	14 بالمائة

ثانيا: اختبارات صدق وثبات أبعاد متغيرات الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ : تعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك يتم حساب معامل الثبات لكل بعد على إنفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الثبات، فسنورد صيغة معادلة ألفا كرونباخ للتوضيح :

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1} \cdot \frac{(1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})}{\text{تباين الدرجات الكلية}}$$

حيث أن : **ن** : عدد أسئلة الاختبار وهي 35 في هذه الدراسة. والجدول الآتـــــي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل:

جدول رقم 02: معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس الرئيسة

الأبعـــــاد	عدد الفقرات لكل بعد	قيمة ألفا كرونباخ
تصميم وتطوير منتجات/خدمات جديدة	05	**0.679**
التركيز على المستهلك	04	**0.751**
وضع الخطط الإستراتيجية	07	**0.698**
دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة	09	**0.682**
التحسين المستمر	04	**0.603**
مؤشرات الأداء المؤسسي	06	**0.734**
الدرجة الكلية للمقياس	35	**0.872**

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول رقم (2) إلى قيم معامل الثبات لإجابات المبحوثين، وتظهر أنها أكبر من 0.60 وهذا يدل على موثوقية الفقرات أو بنود الاستبيان حسب كل بعد،كما ان التقييم الكلي للمقياس اظهر كذلك درجة صدق عالية بين مختلف البنود ومنه صدق المحتوى مرتفع.
يستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكومترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

ثالثا: تحليل الدراسة الميدانية

1- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: تطبق مؤسسات المنطقة الصناعية بولاية بسكرة أبعاد إدارة الجودة الشاملة وذلك بمستوى منخفض مما ينتج عنه انخفاض في مؤشرات الأداء .

يشير الجدول 4 إلى مستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة للأبعاد مجتمعة، وكذلك لكل بعد على انفراد، بالإضافة إلى مستوى أداء المؤسسات عينة الدراسة. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجمل العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر 4.32 تقع عند موافق وهو يمثل مستوى جيد من ناحية التطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب ما يراه المسؤولين، وبانحراف معياري 0.57. أما البعد الثاني في الترتيب من حيث الاتفاق فقد كان وضع الخطط الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجمل العبارات المتعلقة بهذا البعد 4.3 تقع عند موافق وهو يمثل مستوى جيد من ناحية التطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة فالتخطيط وتحديد الأهداف المنتظر تحقيقها من استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر من الأولويات بالنسبة لمسئولي المؤسسة وبلغ الانحراف المعياري 0.77 .

في حين نجد ان مسؤولي المؤسسات يركزون في المرتبة الثالثة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وذلك للتأقلم مع المتغيرات الخارجية والتطورات الحاصلة، خاصة مع دخول المنتجات الأجنبية حيث بلغ الوسط الحسابي 4.28 وبانحراف معياري 0.80.

وأخذ كل من بعدي التركيز على المستهلك ودعم الإدارة العليا نفس نسبة الموافقة بوسط حسابي 4.22 وبانحراف معياري 0.9 و0.78 على التوالي فالمسؤولين يدركون أهمية إشباع حاجات الزبائن وذلك عن طريق تقديم خدمات مقابلة لرغباتهم بل وأكثر من ذلك في محاولة التعرف على توقعاتهم المستقبلية وذلك باستخدام أساليب منهجية مختلفة للوصول إلى ذلك، كما يفسر البعد الثاني أن الإدارة ملتزمة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمستوى جيد.

أما بالنسبة لمستوى تطبيق الأبعاد مجتمعة فقد جاء عند موافق وبدرجة عالية تقترب من موافق بشدة وبوسط حسابي بلغت قيمته 4.26 وبانحراف معياري 0.75.

وعلى العموم لا نلاحظ اختلاف كبير في درجة الاتفاق سواء حسب كل بعد أو بشكل إجمالي.

أما فيما يتعلق بمستوى الأداء فقد جاءت إجابات المسؤولين عن مجمل عباراته عند الدرجة لم تتغير وبوسط حسابي 2.31 وبانحراف معياري 0.64 فالمسؤولين يرون ان الهدف الأساسي الحفاظ على مستوى الأداء خاصة ومع وضعية السوق الوطنية وتقلبات الأسعار والقوانين، ودخول المنتجات الأجنبية التي أصبحت تشكل تهديد على بقاء المؤسسة. وتدل نتائج التحليل الإحصائي الواردة أعلاه إلى عدم صحة الفرضية الأولى والتي أكدت على انخفاض مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكذلك انخفاض مستوى الأداء، لكون مستويات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة كانت عند مستويات جيدة. كما أن مستوى الأداء لم يكن منخفضا بل مقبولا.

الجدول رقم 3: مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تصميم وتطوير منتجات/خدمات جديدة	4.28	**0.80**
التركيز على المستهلك	4.22	**0.90**
وضع الخطط الإستراتيجية	4.3	**0.77**
دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة	4.22	**0.78**
التحسين المستمر	4.32	**0.57**
أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة	4.26	**0.75**
مؤشرات الأداء المؤسسي	2.31	**0.64**

من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

2- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتوافر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و مؤشرات الأداء المؤسسي.

لدراسة العلاقة بين المتغيرين لجأنا لحساب معامل الارتباط بيرسون وبدرجة معنوية 0.05 وهذا بعد تأكدنا من أن مختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة تتبع توزيع قوس وهو توزيع يقترب تقريبا من التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون:

الجدول رقم 4: معامل الارتباط بيرسون بين مؤشرات الأداء وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع: مؤشرات الأداء المؤسسي	**قيمة المعامل بيرسون**
تصميم وتطوير منتجات/خدمات جديدة	0.30
التركيز على المستهلك	0.40
وضع الخطط الإستراتيجية	0.33
دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة	**0.66**
التحسين المستمر	**0.63**
أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة	**0.67**

من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج **SPSS**

يشير الجدول 4 إلى نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لمدى تأثير إدارة الجودة الشاملة وبجميع أبعادها في مؤشرات الأداء المؤسسي في المؤسسات المدروسة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بان تأثيرها معنوي عند درجة معنوية 0.05 إذ بلغت قيمة معامل بيرسون 0.67 أي أن هناك علاقة تأثير قوية بين المتغيرين إجمالا.

في حين يشير التحليل الإحصائي لكل بعد على حدى ان هناك تباين في درجة التأثير بين المتغيرات، فنجد أنها منخفضة في كل من الأبعاد التالية: تصميم وتطوير منتجات/خدمات جديدة، التركيز على المستهلك، وضع الخطط الإستراتيجية حيث بلغت 0.3 ،0.4، و0.33 على التوالي ويرجع هذا الضعف ليس لعدم وجود التأثير بل ربما لصغر العينة.

في حين نجد أن هناك علاقة تأثير ايجابية في كل من بعد التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.66 و0.63 وهذا يدل أن مسؤولي المؤسسات على يعون بأهمية الجودة والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة إلا وقد اتفقت نتائج الدراسة الى حد كبير مع النتائج التي تحصل عليها (G.Basson,2000) حيث أشار أن التركيز على أبعاد إدارة الجودة الشاملة يعني ضمان التحسين المستمر في مختلف أنشطة المؤسسة وبالتالي تحسين مستوى الأداء بشكل عام.

ونشير الى ان اختبار العلاقة بين طبيعة نشاط المؤسسة وتطبيق أبعاد إدارة الجودة كانت ضعيفا حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.114 نفس الشيء بالنسبة لحجم المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 0.235، وهذا ما يدل انه لا توجد علاقة بين نشاط المؤسسة وحجمها على مستوى توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

رابعا: الاستنتاجــات والتوصيــات:

1- الاستنتاجات: بعد اختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة وذلك باستخدام بعض المؤشرات الإحصائية المناسبة لكل فرضية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك اختلاف في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات المدروسة من وجهة نظر مسؤوليها، وقد كان لبعد التحسين المستمر الأسبقية من حيث ارتفاع مستوى التطبيق ويليه في ذلك وضع الخطط الاستراتيجية ثم تصميم وتطوير منتجات/خدمات جديدة، بعدها نجد كل من التركيز على الزبون و دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة م. ولكن رغم هذا الاختلاف فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بان مستويات تطبيق هذه الأبعاد جميعها كانت بمعدلات جيدة، أو أكثر من ذلك لقسم منها وخاصة التحسين المستمر وجاءت هذه النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة (G.Basson,2000) و**Chin S. Ou, Fang C. Liu, Yu C. Hung, David C. Yen, 2005**).

- هناك تأثير لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في مستوى أداء المؤسسات المدروسة، كما أن هذه الأبعاد تؤثر كلا على انفراد في الأداء ولكن بدرجات مختلفة، إذ كان لتأثير التحسين المستمر المرتبة الأولى تليها بعد وضع الخطط الاستراتيجية في حين نجد أن هناك تأثير ضعيف لباقي الأبعاد.

إن هذه النتائج تتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Martinez lorente,2006) و(Daniel and Amrik, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة معنوية بين توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء النهائي لها.

- لا توجد علاقة بين طبيعة نشاط المؤسسة سواء خدمي أو صناعي ومستوى تطبيع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما لم نلمس هذا التأثير بالنسبة لحجم المؤسسة.

2- التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، قام الباحثان بضع عدد من التوصيات، يأملان في ان تفيد متخذي القرار في مؤسساتنا، وهذه التوصيات هي:

- ضرورة التركيز على الزبون وخاصة فيما يتعلق بتحديد حاجياتهم ومشاركتهم في عمليات التحسين.
- ضرورة الاستمرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها من قبل المؤسسات المدروسة، لأن ذلك يؤدي إلى تحسين أدائها.

- كان للتحسين المستمر التأثير الأكبر في الأداء لذا على مسؤولي هذه المؤسسات ايلاء هذا الموضوع مزيداً من الاهتمام من خلال إجراء دراسات مسحية بشكل دوري للتعرف على التغيير بحاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبية تلك الحاجات، مع ضرورة الاهتمام بالشكاوي والمقترحات المقدمة منهم.

- ضرورة استمرار الإدارة العليا في المؤسسات بتوفير الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وذلك باستحداث أقسام متخصصة لضمان ومتابعة الجودة.
- السعي نحو تكريس مبادئ إدارة الجودة داخل المؤسسة وجعلها كثقافة داخلية يلتزم بها كل عامل.
- تحفيز إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بالموضوع، على ان يشمل عينة أكبر من المؤسسات.

المراجـــــع

[1] . Public Administration Quarterly ,vol.4,No.4,1993

[2] . http://webcache.googleusercontent.com , 04/10/2010.

[3]. محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، منشورات جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2005، ص22.

[4]. جوزيف جابلونسكي، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر 1996، ص26.

[5] . G.Basson, The five dimensions of TQM on Projects, University of Pretoria, South Africa, 2000, P 02.

[6] . G.Basson, The five dimensions of TQM on Projects, University of Pretoria, South Africa, 2000, P 02.

[7]. أياد فاضل محمد التميمي، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين**، دارسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية، ص 16.

[8] . G.Basson, The five dimensions of TQM on Projects, University of Pretoria, South Africa,2000, P 02.

[9]. محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص17.

[10]. أياد فاضل محمد التميمي، **مرجع سابق**، ص15.

[11]. نفس **مرجع سابق**، ص15.

[12]. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 39

[13]. Daniel Feisthammel et Pierre Massot, **Fondamentaux du pilotage du la performance**, Afnor, France, 2005, P : 19.

[14]. Warren Peterson, Govert Gijsbers, Michèle Wilks, An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures, ISNAR, USA, 2003,P: 22.

[15] . http://webcache.googleusercontent.com , 04/10/2010.

[16] . http://webcache.googleusercontent.com , 04/10/2010.

[17]. ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، مذكرة ماجستار منشورة، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2009، ص29.

[18]. إبراهيم عمر حبيب الله، **نحو مفهوم شامل للجودة ومتطلبات التأهيل للأيزو** ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، 2005، ص17.

[19] . Martínez-Lorente, **The effect of information technologies on TQM**: AN INITIAL ANALYSIS, International Journal of Production Economics, 2006.

[20] . Chin S. Ou, Fang C. Liu, Yu C. Hung, David C. Yen, t**he Effects of Total Quality Management on Business Performance**: Evidence from Taiwan Information-Related Industries, 2005.

[21] . H.S.C Perera, D.Kuruppuarachchi, **Impact of TQM and Technology Management on Operations performance**, The IUP Journal of Operations Management, Vol. IX, No. 3, 2010

[22]. أياد فاضل محمد التميمي، **مرجع سابق**، ص19.

بنـــــود الاستبيان

أولا: العبارات التالية تتعلق بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تصميم وتطوير منتجات/خدمات جديدة						
1-1	نلجأ إلى معايير الجودة التي تضمن السرعة والتكلفة عند تطوير منتجات/خدمات جديدة.					
2-1	هناك نظام اتصال مشترك بين مختلف الإدارات خلال تطوير منتجات/خدمات جديدة					
3-1	نبحث بانتظام على ما يريد عملاءنا من منتجات/خدمات حاضرا ومستقبلا					
4-1	تمرير مختلف احتياجات عملاءنا على جميع المستويات داخل المؤسسة					
5-1	نأخذ بعين الاعتبار مقترحات وأراء الموردين أثناء قيامنا بتصميم أو تطوير منتجات/خدمات جديدة.					
2- التركيز على المستهلك						
1-2	يتم إجراء استقصاء لمعرفة رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة					
2-2	يتم بانتظام مراجعة العمليات المتعلقة بالعملاء					
3-2	يتم بانتظام تحليل العلاقات الحالية مع العملاء لتحسينها					
4-2	نسعى جاهدين لزيادة مستوى التزاماتنا اتجاه عملاءنا.					
3- وضع الخطط الإستراتيجية						
1-3	يتم تقييم وتحسين أهداف المؤسسة بشكل مستمر.					
2-3	يتم وضع خطط عمل إستراتيجية على المدى القصير والطويل					
3-3	الخطط والسياسات الإستراتيجية الموضوعة ذات صلة باحتياجات العملاء والموردين ومختلف أصحاب المصالح.					
4-3	توفير المعلومات المتعلقة بالمنافسين والأسواق والقوانين المناسبة لصياغة الإستراتيجية.					
5-3	يتم تقييم منتظم للتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.					
6-3	يتم تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.					
7-3	هناك رؤيا واستراتيجيات بعيدة المدى تؤكدها الإدارة العليا لضمان بقاءها					
4- دعم الإدارة العليا						
1-4	تشجيع التوجه نحو تبني إدارة الجودة داخل المؤسسة					
2-4	تقييم التقدم في تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة					
3-4	تخصيص الموارد الضرورية للتحسين المستمر					
4-4	الأخذ بعين الاعتبار أراء أصحاب المصالح					
5-4	دعم الموظفين والاستماع لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار					
6-4	تحفيز الموظفين الإبداع ومكافئتهم					
7-4	القيام بالتغيير المطلوب وفي الوقت المناسب					
8-4	الأخذ بعين الاعتبار مصالح المجتمع وحماية البيئة					

9-4	هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف في المؤسسة					
5- التحسين المستمــر:						
1-5	يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل أحد المعايير الأساسية في المؤسسة					
3-5	يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء في المؤسسة بشكل منتظم					
3-5	هناك تحسين مستمر في جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالعام الماضي					
4-5	تبنى أهداف عملية تحسين الجودة في المؤسسة على متطلبات وتوقعات العملاء					

ثانيا: مؤشرات الأداء

	العبارات	انخفضت	لم تتغير	ارتفعت
6	رقم الاعمال			
7	الحصص السوقية			
8	يتم تسليم الخدمة في الوقت المناسب			
9	مستوى كفاءة الأنظمة الخدمية			
10	نسبة تقديم الخدمة دون المستوى المطلوب			
11	عدد الزبائن			